

- сосредоточение на интеграционной политике формирования блока, углубления интеграции;
  - реализация микро-интеграционной политики;
  - на мезо-уровне: сокращение барьеров и транзакционных издержек; переход от ОР к единому рынку; единая защита ОР товаров, услуг, капитала и труда; стимулирование и содействие взаимным связям и многосторонним проектам, сетевым субъектам; учет интересов, активизация их участия; перераспределение выгод и издержек; создание структурных фондов, региональной, аграрной, промышленной, социальной, НТИ, образовательной политики;
  - на макроуровне: усиление финансовых ресурсов союза, тарифное и налоговое пополнение союзного бюджета; качественное изменение, стимулирование роста и развития общего рынка и экономики;
- на внешнем контуре:
- позиционирование ЕАЭС как уникального интеграционного проекта, направленного на равноправное, эффективное, симметричное и адаптирующее встраивание стран-участниц в мировое геоэкономическое пространство;
  - учет институциональных, структурных, цивилизационных, геополитических особенностей, сотрудничества и соперничества с третьими странами и их союзами;
  - проработка стратегии формирования Большого евразийского партнерства как евразийского пан-проекта;
  - гибкое, виртуальное участие остальных стран СНГ в ОР ЕАЭС, но без ТС, на основе проектирования всеобъемлющего Евразийского экономического пространства.

**Заключение.** При проектировании евразийской интеграции важно учитывать ее культурные, цивилизационные и геополитические особенности. Усиливается протекционизм и конфликтность, устанавливаются новые правила игры, формируются новые центры интеграционного притяжения. Мир вовлечен в борьбу союзов и региональных лидеров интеграции за геоэкономическое и геополитическое пространство. Важно не упустить шанс и сделать евразийский интеграционный проект одним из региональных интеграционных центров.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ожигина, В.В. Единое экономическое пространство сквозь призму микроэкономических проблем / В.В. Ожигина, Ю.В. Чайковская // Финансы, учет, аудит. – 2005. – №6. – С. 31–33.
2. Декларация о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках ЕАЭС, Санкт-Петербург, 6 дек. 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms\\_10122018](https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01420213/ms_10122018).
3. О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года: Реш. Высш. евраз. экон. совета от 11 дек. 2020 г. №12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01228321/err\\_12012021\\_12](https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01228321/err_12012021_12).
4. Основные направления экономического развития ЕАЭС до 2030 г.: Реш. Высш. евраз. экон. совета от 16 окт. 2015 г. №28 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep\\_makroec\\_pol/oner2030.php](https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_makroec_pol/oner2030.php).
5. Ожигина, В.В. Общий рынок Евразийского экономического союза: этапы и направления формирования / В.В. Ожигина, Ю.В. Чайковская // Oikonomos: Journal of Social Market Economy. – 2019. – №3(15). – С. 73-86.

УДК 334

#### ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*А.А. Подупейко, ФММП БНТУ, г. Минск*

*Резюме – в статье раскрывается суть цифровой трансформации организации, а также определяется содержание данного процесса. Отмечается, что цифровая зрелость является основой, базой для проведения цифровой трансформации. Сформулированы направления построения модели цифровой зрелости организации, анализ которых позволяет оценить степень готовности организации к цифровым преобразованиям и определить пути достижения целей цифрового развития.*

*Ключевые слова: цифровая зрелость, цифровая трансформация, цифровые технологии, бизнес-процессы, стратегия.*

**Введение.** Несмотря на то что около 90% крупных бизнес-лидеров осознают и признают важность и первостепенность процесса цифровой трансформации для будущего развития организации, только половина из них четко понимают суть данного процесса и показывают готовность к его внедрению и реализации. В основном это связано с тем, что организации находятся на разных этапах их «цифровой зрелости». Цифровая зрелость – это совершенно новое явление, возникшее наряду с понятиями «Цифровая экономика», «Индустрия 4.0». В настоящее время отсутствует единое понимание данного явления, что обуславливает актуальность исследования в данной области.

**Основная часть.** Вызовы современного рынка товаров и услуг вынуждают организации выбирать цифровой путь развития, тем не менее многие компании находятся лишь в начале пути цифровой трансформации, который охватывает все аспекты их деятельности. Под цифровой трансформацией обычно понимают процесс внедрения, применения и использования цифровых технологий в бизнес-процессах для достижения поставленных целей,

увеличения производительности и эффективности деятельности. Однако, на наш взгляд, данное определение не полностью отражает суть рассматриваемого явления, так как цифровая трансформация выступает своего рода мотивом к инновациям в бизнес-моделях организации, внутренних бизнес-процессах, продуктах и услугах. Использование современных цифровых технологий являются важной составляющей, но лишь частью данного процесса. Цифровая трансформация организации требует разработки принципиально новых способов мышления, видения и ведения бизнеса, развития новых ролей и компетенций, создания новых организационных структур и адаптации к быстрым темпам изменений бизнес-среды.

Процесс цифровой трансформации включает:

- 1) Использование цифровых технологий для создания ценности и конкурентных преимуществ;
- 2) Удовлетворение потребностей стейкхолдеров (все заинтересованных лиц бизнеса), основываясь на использовании новых цифровых инструментов;
- 3) Создание новой культуры потребления и коммуникаций;
- 4) Использование интерактивных обучающих процессов;
- 5) Интеграция знаний, информации, компетенций, продуктов и услуг, технологий.

На основе вышесказанного можно говорить о том, что цифровая трансформация означает изменение стратегического мышления, то есть подразумевает кардинальный сдвиг в видении ведения бизнеса, организационного поведения и взаимодействия во внутренней и внешней среде [1].

Важным критерием цифровой трансформации в бизнесе становится уровень цифровой зрелости, а его повышение – стратегической целью для организации. Тот факт, что цифровую трансформацию можно рассматривать как путь прохождения организации через уровни ее цифровой зрелости, обуславливает необходимость предварительной оценки степени готовности организации к этому процессу. Суть цифровой зрелости можно определить, как готовность организации к дальнейшим изменениям посредством современных цифровых технологий. При этом под цифровой готовностью понимаются уровень приспособленности инфраструктуры организации, компетенций сотрудников, направлений ее деятельности и системы управления к цифровой трансформации [2]. Обеспечение положительной динамики уровня цифровой зрелости организации в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды – это сложный и неоднозначный процесс, требующий формирования ряда четких рекомендаций. Одной из причин, сдерживающих процесс цифровой трансформации в организациях любой сферы деятельности, является отсутствие четкой, ориентированной на отрасль стратегии поведения, поэтому представляется необходимым сформировать модель цифровой зрелости организации. Данная модель представляет собой инструмент, который содержит ряд рекомендаций по следованию организации по пути цифровой трансформации. Использование модели цифровой деятельности позволит организациям решить ряд задач, тем самым расширив возможности организации на каждом этапе трансформации: оценить, на каком этапе трансформации находится организация; создать долгосрочные и краткосрочные цели и планы; способствовать повышению эффективности инвестиций в проекты цифровой трансформации.

В качестве ориентиров для построения модели цифровой зрелости организации следует использовать пять укрупненных направлений [3, 4, 5]:

- 1) Потребители, организация взаимодействия с потребителями товаров и услуг, внедрения опыта построения отношений «клиент – организация» на основании делового партнерства и возможности выбора каналов связи офф- и онлайн;
- 2) Стратегия, сфокусированная на текущей деятельности организации и ее будущих трансформациях, а также нацеленная на обеспечение новых конкурентных преимуществ за счет использования цифровых инициатив;
- 3) Цифровые технологии, которые являются основой цифровой трансформации и обеспечивают процесс создания, обработки, хранения, защиты и обмена информацией;
- 4) Операционные процессы: использование цифровых технологий в развитии и реализации операционных процессов с целью достижения повышения эффективности и результативности деятельности;
- 5) Организационная культура и персонал: формирование организационной культуры в совокупности с процессом развития компетенций персонала для достижения необходимого уровня цифровой зрелости и целей развития организации и инноваций.

Таким образом, модель оценивает возможности организации по пяти определенным бизнес-измерениям, результатом чего является целостное представление об ее уровне цифровой зрелости. Акцент при этом делается на стратегию, определяющую приоритетные направления преобразований, затем разрабатываются бизнес-модель и операционная модель организации, которые в свою очередь и определяют уровень цифровой зрелости.

**Заключение.** Важным аспектом обеспечения цифровой трансформации организации является не только использование новых технологий в операционных процессах, но и понимание необходимости перестройки всего управленческого мышления, организационной культуры, ролей менеджеров и лидеров, систем управления организациями, механизмов разработки стратегий и обеспечения взаимодействия с потребителями и партнерами. Модель цифровой зрелости определяет ключевые направления необходимых преобразований, связанных с цифровой трансформацией организации, то есть это своего рода инструмент, с помощью которого можно оценить уровень готовности организации к изменениям и определить пути ее цифрового развития.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кузин, Д. В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе / Д.В. Кузин // Мир новой экономики – 2019. №3 – С. 89-99.

2. Долганова О. И., Деева Е. А. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика / О.И. Долганова, Е.А. Деева // Бизнес-информатика – 2019. Т.13, №2. С. 59–72.

3. Digital Maturity Model [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/TechnologyMedia-Telecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf> – Дата доступа: 26.02.2022.

4. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т.А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика Серия экономика – 2019. №1 (27) – С. 38-52.

5. Попов Е. В., Симонова В. Л., Черепанов В. В. Уровни цифровой зрелости промышленного предприятия / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, В.В. Черепанов // Journal of New Economy – 2021. Т. 22, № 2. С. 88–109

УДК 332.1

## ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОГО ПРОСТРАНСТВА ЕАЭС: «УМНЫЕ ГОРОДА»

*А.Н. Савчук, канд. филос. наук, доцент О.В. Беркова, ФММП БНТУ, г. Минск*

*Резюме – растущие темпы урбанизации и многочисленные проблемы, которые они создают, подталкивают градостроителей и власти к все более широкому внедрению интеллектуальных систем. Умные города – технологически современные территории городов, использующие отличительные виды электронных методов, датчиков по сбору конкретных данных и голосовой активации.*

*Ключевые слова: урбанизация, умный город, ИКТ, цифровое пространство.*

**Введение.** ЕАЭС – это активно развивающееся интеграционное объединение, которое поставила для себя цели в развитии своих стран в сфере информационных технологий, в частности экономики и жизнедеятельности общества. 11 декабря 2020 года, по решению Высшего Евразийского экономического совета, были утверждены стратегические направления развития евразийской экономической интеграции вплоть до 2025 года. В документе составлены и выбраны механизмы участия сотрудничества в экономике, науке, образовании, а также в спорте и здравоохранении. Стратегия строится на основе концептуальных положений и перечня более 320 механизмов и мер, которые в свою очередь сгруппированы в 11 системных блоков, разбитых по направлениям деятельности. В долгосрочном плане основные цели можно свести к единой глобальной цели: содействие достижению и поддержанию устойчивого экономического роста государств-членов и Союза в целом за счет реализации их конкурентных преимуществ. Приоритетная задача Евразийского экономического союза – это формирование цифрового пространства и цифровых инфраструктур. Так же к этим задачам относится формирование экосистем при неизменности цифровой суверенности.

**Основная часть.** К настоящему времени большая часть населения мира проживает в городских районах и поселках, причем все чаще в городах с высокой плотностью населения. Однако городская среда – относительно новое явление в истории человечества. Этот переход изменил то, как мы живем, работаем, путешествуем и строим сети. Города поглощают более 60% мировой энергии и производят около 70% глобальных выбросов CO<sub>2</sub>. Поскольку большинство правительств берут на себя обязательство сократить национальные выбросы, ключевое значение имеет уменьшение воздействия крупных городов. Ухудшение качества воздуха также является фактором, вызывающим проблемы со здоровьем и отсутствие доступа к пресной воде. Перегруженное обращение с отходами и постоянные заторы уже давно являются критическими проблемами и становятся все более актуальными. Согласно статистике Всемирного Банка, страны с высоким уровнем доходов, а это Австралия, Японии, Америка и на Ближнем Востоке – имеют проживающего в городских районах населения не менее 80%. Для стран с уровнем дохода выше среднего данные показатели варьируются от 50% до 80% людей. Это страны Восточной Европы, Азии, Южных Африке и Америки. В странах с низким уровнем дохода большая часть населения по-прежнему располагается в сельской местности.

На основе данных Всемирного Банка была составлена таблица 1. Исходя из этих данных можно делать вывод о том, что общий процент урбанизации повышается в каждой стране.

Таблица 1 – Население и процент урбанизации стран ЕАЭС.

Страна	Население, млн. человек			Урбанизация, % (к общему населению)		
	2016	2018	2020	2016	2018	2020
Армения	2,992	2,972	2,959	63,082	63,149	63,313
Беларусь	9,498	9,491	9,410	77,661	78,595	79,483
Россия	146,544	146,880	146,748	74,164	74,433	74,754
Казахстан	17,670	18,157	18,632	57,264	57,428	57,671
Киргизия	6,019	6,256	6,389	35,944	36,351	36,856

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных источника [3].

Инициативы «умного города» часто называют лучшей стратегией для решения многочисленных проблем, связанных с ростом городского населения, и для достижения глобальных целей устойчивого развития. Умные города, также известные как цифровые города и интеллектуальные города, представляют собой городские районы, которые собирают электронные данные жителей, устройств и активов для более эффективного управления доступными ресурсами. Широкий спектр приложений информационных и коммуникационных технологий